

# DIE TÖCHTER

## KOMMEN ZUM ZUGE

**Die Frage, wer ihnen mal auf dem Chefsessel folgen soll, beschäftigt viele Familienunternehmer.** Doch die Zeiten, da die Leitung einer Firma automatisch vom Vater auf den Sohn übergang, sind vorbei – stattdessen ziehen immer mehr Väter heute auch ihre Töchter als Nachfolger in Betracht.

Antonius Cramer wäre überrascht, wenn er heute einen Blick in das Chefbüro seiner Firma werfen würde. Der Landwirt hat vor mehr als 250 Jahren die Brauerei gegründet, aus der inzwischen Warsteiner geworden ist, einer der größten Bierbrauer Deutschlands mit mehr als 1.300 Mitarbeitern. Und im Chefsessel sitzt dort heute, nach acht Generationen männlicher Brauereibosse, erstmals eine Frau. Die 1978 geborene Catharina Cramer hat die Leitung des Familienunternehmens Warsteiner Brauerei Haus Cramer KG, das hinter der Marke „Warsteiner“ aus dem gleichnamigen nordrhein-westfälischen Ort steht, vor acht Jahren von ihrem Vater übernommen.

Die Familiennachfolge bei dem Unternehmen aus einer stark männlich dominierten Branche wie dem Brauwesen mag viele Beobachter überrascht haben. Doch die Zeiten, da die Leitung eines Unternehmens automatisch vom Vater auf den Sohn übergang – oder aber, wenn es keinen gab, auf einen angestellten Manager als Geschäftsführer – sind nicht nur dort vorbei. Unternehmensgründer und Firmenchefs insgesamt ziehen heute zunehmend auch ihre Töchter als Nachfolger in Betracht, wenn sie sich aus dem Tagesgeschäft zurückziehen möchten. Der weibliche Nachwuchs wird dann als Eigentümerin oder gleich auch noch als operative Lenkerin eingesetzt.

Dergleichen ist in Deutschland bislang nur häufiger vorgekommen, wenn Kriege die Auswahl an Männern reduziert hatten. So gab es nach dem Zweiten Weltkrieg in Deutschland plötzlich überdurchschnittlich viele Unternehmerinnen, weil viele Söhne gefallen waren. „Noch vor zwei Generationen war es eine absolute Ausnahme, dass die Führung eines Familienunternehmens einer Tochter übergeben wurde“, sagt Dr. Peter Bartels, Leiter des Bereichs Familienunternehmen und Mittelstand bei PricewaterhouseCoopers (PwC). Heute gebe es dafür jedoch viele prominente Beispiele.

Dazu zählen immer mehr mittelständische Unternehmen. So hat etwa der Eigentümer des Türenherstellers Dorma aus dem nordrhein-westfälischen Ennepetal seine Firma 2009 an seine Töchter überschrieben, und das Stahlwalzwerk Friedr. Lohmann GmbH in Witten leitet die Tochter des ehemaligen Inhabers zusammen mit Bruder und Cousin.

Zwar gilt die Faustregel: Je größer ein Unternehmen ist, desto geringer ist die Wahrscheinlichkeit, an dessen Spitze eine Frau anzutreffen. Aber auch Konzerne wie Warsteiner oder der Bauer-Verlag, dessen Verleger Heinz Bauer die Leitung 2010 an seine zweitjüngste Tochter Yvonne übergeben hat, sind inzwischen in weiblicher Hand.

Die Frauen im Chefsessel könnten in Zukunft noch mehr werden. Laut einer Umfrage von PwC steht bei fast einem Drittel von 250 befragten Familienunternehmen aus Deutschland, Österreich und der Schweiz in den kommenden Jahren ein Eigentümerwechsel an. Rund die Hälfte wird dabei vom jetzigen Firmenchef auf die folgende Generation übergehen. Die Inhaber führten die oft ungeklärte Frage, wer ihnen dereinst auf dem Chefsessel folgen soll, als eins ihrer größten Probleme an. Häufig, weil sie keinen geeigneten Nachfolger finden. Kein Wunder also, dass zunehmend auch die Töchter zum Zuge kommen.

### „Nicht mehr gesellschaftsfähig“

Dr. Tom-Arne Rösen, Direktor beim Witte-ner Institut für Familienunternehmen, sieht vor allem zwei Gründe für den Wandel. Erstens sei allgemein die Bereitschaft rückläufig, auf dem Land, wo viele mittelständische Familienunternehmen sitzen, zu leben und zu arbeiten. „Vor allem die heute 20- bis 30-jährigen sagen häufiger, sie hätten lieber einen guten Job in einer Großstadt als auf dem platten Land die Firma ihres Vaters zu übernehmen“, erklärt Rösen.

Auch sei es heute insgesamt nicht mehr gesellschaftsfähig, Töchter von vornherein nicht als Nachfolger in Betracht zu ziehen. „Die Töchter würden sich in so einem Fall



Zupackende Schwestern: Maren Grondey (rechts), übernahm 2011 zusammen mit ihrer Schwester Laura (links) die Führung bei Siemer Verpackung:

**„WENN ICH MITARBEITER ANSTELLE, NEHME ICH FAST SCHON LIEBER FRAUEN – DAS IST EIN AUSGLEICH FÜR UNSERE MÄNNLICH DOMINIERTEN BRANCHE UND KANN EIN ANGENEHMERES ARBEITSKLIMA SCHAFFEN.“**



Erste Frau nach acht Männergenerationen: Seit 2006 steht Catharina Cramer an der Spitze der familiengeführten Warsteiner Brauerei. Im männlich dominierten Brauwesen ist eine Frau an der Spitze nach wie vor eine Rarität – noch zumindest.

zu Recht beschweren, sie lassen sich nicht mehr abspeisen“, sagt Rösen. Während früher Väter vor allem den Sohn ermutigt hätten, schon als Kind mal mit in den Betrieb zu kommen und sich alles anzusehen, nähmen sie heute auch die Tochter mit und erklärten ihr die Maschinen. Die Folge: Der weibliche Nachwuchs könne sich vorstellen, später mal die Firma übernehmen zu dürfen – und belege dann an der Uni eben auch entsprechende Fächer wie BWL oder Maschinenbau.

Sitzen die Töchter erst mal an den Hebeln, dann ändern sie oft einiges im Betrieb, ergänzt Rösen. Er bezweifelt jedoch, dass es so etwas wie einen grundlegend anderen, „weiblichen Führungsstil“ gibt, der kooperativer sein soll als der von Männern. Weibliche Chefs von Familienunternehmen müssten die Doppelbelastung in Kauf nehmen, eine erfolgreiche Managerin abzugeben und auch noch für die Nachfolge in der Unternehmerfamilie zuständig zu sein, wenn die Firma nicht an Externe verkauft werden soll. Weil sie sich darum häufig neben der Arbeit noch um die nächste Generation kümmern müssen, schaffen sie Strukturen, die das Arbeiten im Team ermöglichen. Daher der andere Führungsstil in der Praxis.

Allerdings verläuft die Übergabe von einer Generation auf die nächste tatsächlich häufig harmonischer, wenn der Nachfol-

Glücklich dank Senf:  
Ruth Breuer führt seit Anfang 2013  
die Geschicke der  
Monschauer Senfmühle:

**„ICH HABE IMMER FÜR DIE  
FIRMA MITGEDACHT.“**



ger weiblich ist, hat Rügen in Gesprächen mit Betroffenen herausgefunden. Die Töchter akzeptierten eher als Söhne, dass der Vater oft noch eine Weile mitwirke. Sie schätzen Rügen zufolge dessen Erfahrung und sehen ihn nicht als Konkurrenten.

#### Neue Ideen im Betrieb

Zugleich bringen Frauen im Chefsessel häufig neue Ideen in den Betrieb. So wie Ruth Breuer, die Anfang 2013 die Monschauer Senfmühle von ihrem Vater übernommen hat. Der mittelständische Produzent von Senfspezialitäten beschäftigt in zwei Läden, einem Restaurant und einem angeschlossenen Weinhandel 30 Mitarbeiter. Die 51-Jährige Breuer hatte schon vor ihrem endgültigen Einstieg einen Online-shop auf die Beine gestellt und neue Produktverpackungen oder Rezeptideen aufgetan. Sogar als Kind schnitt sie schon Deckchen für die Senftöpfe. „Ich habe immer für die Firma mitgedacht“, sagt sie. Seit sie am Ruder ist, hat sie am Marketing gefeilt, neue Vertriebswege aufgetan und die Produktpalette erweitert, unter anderem durch Andenken und Spielzeug für Kinder sowie kreative Kreationen wie etwa Kaffee-Sahne-Senflikör. Das Unternehmen war 1882 von Breuers Ururgroß-

vater gegründet worden. Sie vermutet, dass ihr Vater sie eher als Interimslösung betrachtete. „Mein Vater wollte halt, dass es weitergeht“, sagt sie. Die jetzige Firmenchefin hat einen zwölfjährigen Sohn, benannt nach dem ursprünglichen Gründer. Er könnte dereinst übernehmen.

„Töchter haben an der Unternehmensspitze oft mit Vorurteilen zu kämpfen – in einer klar von Männern dominierten Managerwelt gilt es oft als Notlösung, wenn nicht der Sohn, sondern die Tochter die Nachfolge antritt“, bestätigt PwC-Mittelstandsspezialist Bartels. Dementsprechend stünden Frauen an der Spitze eines Familienunternehmens nach der Übernahme stärker unter Beobachtung, als dies bei der Übergabe an einen Sohn oder an einen anderen männlichen Verwandten der Fall gewesen wäre. Anders sieht es allerdings aus, wenn schon der Seniorchef weiblich ist. Das Bonner Institut für Mittelstandsforschung hat in einer Studie herausgefunden, dass angehende weibliche Übergeber – genau wie ihre männlichen Pendanten – einen Nachfolger des eigenen Geschlechts bevorzugen. So wie im Fall von Maren Grondey, die 2011 zusammen mit ihrer Schwester Laura die Führung beim Faltschachtel-

produzenten Siemer Verpackung GmbH aus Ronnenberg bei Hannover übernommen hat. Die Firma wurde 1906 gegründet und ist in vierter Generation in Familienhand. Doch die beiden Schwestern, 38 und 32 Jahre alt, bekamen das Unternehmen nicht etwa von ihrem Vater ausgehändigt, sondern von ihrer Mutter und ihrer Tante.

Die beiden älteren Unternehmerinnen mussten die Firma 1974 übernehmen, nachdem deren Vater überraschend gestorben war. „Er war noch nicht unter der Erde, da wurde schon gemunkelt, dass das Unternehmen jetzt verkauft werde“, berichtet Maren Grondey. Stattdessen seien damals schon dessen Töchter eingestiegen, die vorher schon regelmäßig im Betrieb mitgearbeitet hatten. Die jüngeren Grondey-Schwestern bekamen den Betrieb nun schrittweise ausgehändigt. In der Folge akquirierten sie Kunden, sorgten dafür, dass Produktion und Vertrieb umweltfreundlicher wurden und gestalteten die Arbeitszeiten ihrer 30 Mitarbeiter flexibler. „Wenn ich Mitarbeiter anstelle“, sagt Maren Grondey, „nehme ich fast schon lieber Frauen – das ist ein Ausgleich für unsere männlich dominierte Branche und kann ein angenehmeres Arbeitsklima schaffen.“ ■